

СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОГО БІЗНЕСУ

Досліджено суть стратегічного менеджменту як основи розвитку ефективного бізнесу. Визначено основні та виокремлено ключові компоненти стратегічного менеджменту. Обґрунтовано складники стратегії, місії та цілей у контексті формування стратегічного менеджменту. Доведено, що найскладнішим етапом стратегічного управління в бізнесі є практична реалізація стратегії, оскільки потрібно правильно пройти через усі рівні управління підприємства і бути врахованими більшістю її підрозділів. Особливу увагу приділено інформаційним системам, оскільки для здійснення ефективнішого управління діяльності підприємства потрібне їх професійне використання.

Ключові слова: бізнес; місія; ціль; менеджери; інформаційні системи; мотивація.

Вступ. Стратегічний менеджмент в умовах динамічних змін ринкового середовища характеризується високим ступенем ризикованості у прийнятті рішень. Успішна бізнесова підприємницька діяльність дедалі більше залежить від стратегій, які обирає керівництво і реалізують менеджери підприємства. Сьогодні підприємствам України потрібно сформувати таку стратегію розвитку, яка дала б змогу підтримувати стійкі конкурентні переваги у довготерміновому періоді. Це висуває нові нетрадиційні вимоги до якостей управлінців усіх рівнів, націлює на формування особистості з креативним типом мислення, ініціативою, самостійністю і оригінальністю у прийнятті рішень (Kailiuk, Andrieieva, & Hrynenko, 2010, p. 5).

Мета дослідження – визначення суті та впливу стратегічного менеджменту на розвиток ефективного бізнесу.

Результати дослідження. *Стратегія* – це узагальнена модель дій, потрібних для досягнення цілей шляхом координації і розподілу ресурсів підприємства (Karlov & Pripisnov, 1991, p. 148). Сутність стратегії полягає у сукупності правил та прийомів для прийняття рішень, яким підприємство керується у своїй діяльності, що у більшості випадків її реалізації має таку послідовність (рис. 1).

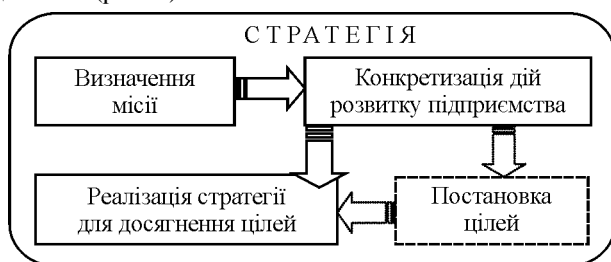


Рис. 1. Принцип дії стратегії

Водночас, *стратегічний менеджмент* – це діяльність, яка пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства. В умовах динамічності змін ринкового середовища, постійно зростають потреби підприємства в орієнтації на стратегічне управління. Стратегічний менеджмент охоплює такі елементи (рис. 2).

Однією з основних функцій менеджменту є розроблення довготермінової стратегії розвитку підприємства.

Стратегія розвитку підприємства може забезпечити розвиток конкурентоспроможних і ефективних стратегічних дій та бізнес-підходів, що загалом сприятливо впливатиме на добробут підприємства. Успішне виконання обраної стратегії – це результат досконалого управління, що може забезпечувати до 90 %, а то й усі 100 % успіху підприємства в бізнесі.

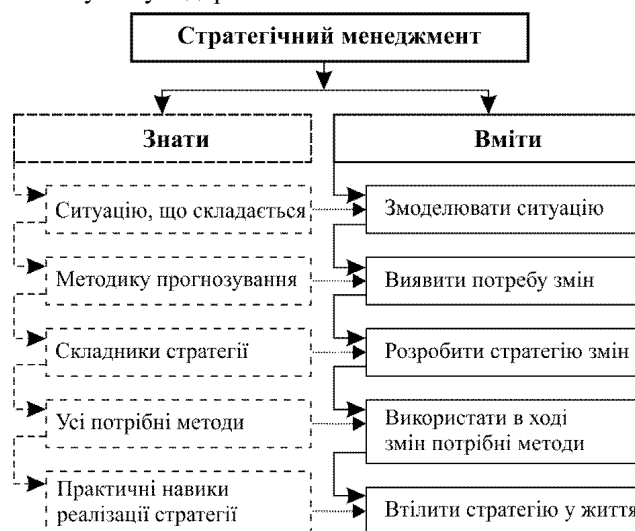


Рис. 2. Елементи стратегічного менеджменту

Звичайно, ефективна стратегія у поєднанні із вдалим виконанням ще не гарантує того, що підприємство зможе уникнути певних проблем у кризові періоди. Здебільшого на практиці потрібен час, щоб зусилля менеджерів дали результат. Загалом завдання стратегії полягає в тому, щоб зайняти на ринку краще місце і побудувати таку господарюючу одиницю, яка могла б успішно працювати, незважаючи на динамічні зміни ринкового середовища, конкуренцію, інфляцію чи внутрішні проблеми.

Формуючи і реалізуючи стратегію підприємства менеджеру потрібно пройти певні стадії підготовки: по-перше, визначити вид комерційної діяльності та формування стратегічних напрямів її розвитку, тобто визначити мету і довготермінові перспективи її розвитку; по-друге, перетворити загальні цілі у конкретні напрями роботи; по-третє, вміло реанімувати вибраний план для досягнення бажаних результатів; по-четверте, ефектив-

но реалізувати обрану стратегію; по-п'яте, оцінити виконану роботу, проаналізувати ситуацію на ринку, внести корективи в довготермінові основні напрями діяльності підприємства. При цьому варто зазначити, що саме ці п'ять компонентів визначають поняття стратегічного менеджменту, які формують кінцевий позитивний результат для підприємства.

Важливе значення для підприємницької діяльності має місія підприємства. Загалом, місія для підприємства це те, що планує робити і яке місце має намір зайняти підприємство на ринку. Уся робота, що пов'язана з місією, супроводжується розробленням концепції довготермінового розвитку підприємства. Для того, щоб місія підприємства була ефективною та результативною, менеджеру потрібно володіти стратегічним баченням.

Вибір конкретних цілей допомагає підприємству сконцентрувати свою увагу на формулюванні місії, що в підсумку веде до поетапного та послідовного обрання того роду діяльності, яка для підприємства буде найефективнішою. Намагання перейти від наявного стану, до бажаного спонукає підприємство володіти креативним, творчим підходом у вирішенні будь-яких завдань, покращувати свої фінансові показники, незважаючи на фінансово-економічну ситуацію у країні, та працювати в напрямку постійного покращення ділової репутації підприємства.

За терміном реалізації цілі бувають коротко- та довготермінові (рис. 3).

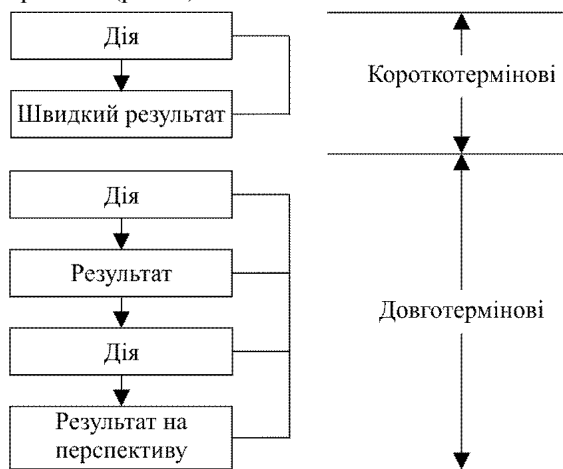


Рис. 3. Принцип реалізації цілей за терміном

Суть короткотермінових цілей полягає у негайному отриманні результатів, тоді як довготермінові цілі спрямовані на роботу, результат якої полягає у довготерміновій перспективі. Світовий досвід показує, що успішні міжнародні компанії (МК) ніколи не застосовують короткотермінових цілей, оскільки вони не хочуть витратити багато зусиль тільки заради швидкого, дуже часто одноразового доходу. Також менеджери МК, рухаючись до намічених цілей, орієнтуються більше на динаміку змін зовнішнього середовища, ніж на внутрішній потенціал підприємства.

Існує два типи цілей: фінансові та стратегічні. Фінансові цілі обов'язкові, оскільки мають забезпечувати нормальну життєдіяльність підприємства. Такими фінансами вважаються прибуток, дохід від інвестицій, ліквідність активів, розміри позик і дивідендів тощо. Стратегічні цілі спрямовані на постійну ефективність

діяльності підприємства на ринку, яка полягає у забезпеченні вищих темпів росту, постійному покращенні якості продукції, досягненні низького рівня витрат, збільшенні частки ринку, покращенні ділової репутації підприємства. До стратегічних цілей відносять: вихід на зарубіжні ринки, використання прогресивних передових технологій, інноваційний розвиток і т.ін. Відтак, йдучи до намічених цілей, потрібні не тільки добрі фінансові показники, а й довготерміновий розвиток бізнесу й заходи щодо посилення конкурентоспроможності. Ціль – це результати, а стратегія – це механізм її досягнення.

Стратегія підприємства складається з добре продуманих цілеспрямованих дій та реакції на непередбачуваний розвиток подій і потужну конкурентну боротьбу. А оскільки ситуація на ринку постійно змінюється, то корективи у стратегії підприємства – потрібні, оскільки навіть найкращі стратегії періодично переглядають, корегують, заради переходу на нову якість, вищий рівень діяльності підприємства. Отже, стратегія підприємства складається із запланованих дій і потрібних поправок. Проте треба зазначити, що не варто надто часто переглядати обрану стратегію, оскільки збільшується ризик в організаційній частині її реалізації.

Добре розроблена і грамотно осмислена стратегія потребує своєчасності у реалізації. Завдання реалізації стратегії полягає в розумінні того, що потрібно зробити, щоб стратегія працювала і були дотримані всі терміни їх виконання та й отримані добрі результати. Процес реалізації стратегії розпочинається з певних етапів (рис. 4).

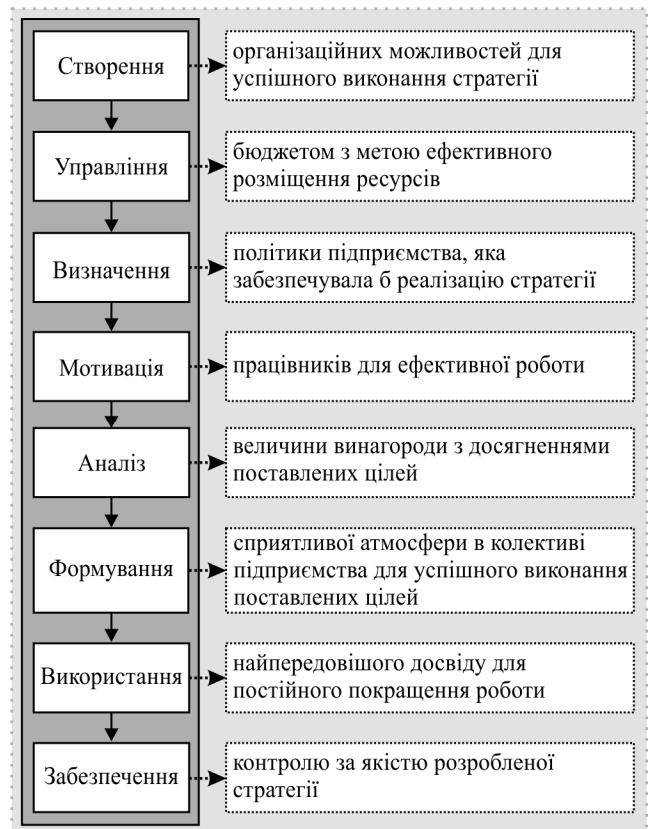


Рис. 4. Етапи реалізації стратегії

Найскладнішим етапом стратегічного управління є практична реалізація стратегії, правильно пройти через

всі рівні управління підприємства і бути врахованими більшістю її підрозділів. Практична реалізація стратегії починається з аналізу того, які завдання підприємство має виконати краще, щоб успішно реалізовувати стратегічний план. Ця трудомістка праця є досить тривалою (місяці, роки) і залежить від креативності, наполегливості та ділової активності трудового колективу підприємства.

Усі завдання підприємства є досить динамічними і постійно переглядаються стосовно запропонованих і внесених коректив. З погляду майбутнього може переглядатися й загальна діяльність підприємства, змінюватись вектор розвитку, переорієнтовуватись загальний напрямок розвитку. Отже, пошук шляхів більш успішної реалізації стратегії повинен бути постійним. Перегляд бюджету, зміна політики, реорганізація, зміна персоналу, покращення корпоративної культури, перегляд мотивації, вдосконалення технологій, використання інновацій – все це звичайні дії менеджерів, які дають змогу покращити стратегічну роботу підприємства.

Реалізуючи завдання стратегічного менеджменту, менеджер змушений постійно приймати рішення: чи вносити зміни, чи продовжувати роботу за цим напрямом, чи, реалізуючи стратегію, він отримає бажаний результат. У процесі стратегічного управління ніщо не є завершальним і всі наступні дії зазнають змін залежно від трансформації навколишнього середовища чи появи нових можливостей, які могли б покращити стратегію. Стратегічний менеджмент – це процес, що перебуває у постійному русі та зумовлений як внутрішніми, так і зовнішніми чинниками. Це саме ті критерії, які потребують відповідного корегування стратегії та стратегічного управління.

Практика реалізації стратегії зобов'язує менеджера до формування бюджету. Цей бюджет має забезпечувати максимум окупності кожної вкладеної гривні за одночасного сприяння процесу реалізації стратегії. У разі недостатнього фінансування виконавці не зможуть успішно виконувати свою частину стратегічного плану. Занадто щедre фінансування призводить до невиправданих витрат ресурсів підприємства і знижує її фінансову ефективність, а оскільки стратегії можуть змінюватись, то це призводить до перерозподілу бюджету. За таких обставин виконавці стратегії мають діяти сміливо і рішуче. Розширюючи частку одних сфер й ущільнюючи інших, вони регулюють надходження достатньої кількості фондів у найважливіших сферах бізнесу.

Окрім зазначеного, для вдалої реалізації стратегічного менеджменту, як основи розвитку ефективного бізнесу, потрібен постійний контроль. Для контролю за процесами виконання стратегії менеджерам підприємства потрібно швидко реагувати на всі дії з її реалізації і приймати відповідні рішення. Такий контроль дає змогу менеджерам виявляти проблеми на стадії їх виникнення і приймати рішення щодо її корегування, задля впевненості у тому, що справи йдуть добре, як і було заплановано. Перші результати інколи важко реально оцінити, але вони дають чітку інформацію про стан справ і мають бути добре проаналізовані, бо вони є основою для корегування наступних дій.

Для здійснення ефективнішого управління діяльністю підприємства потрібно використовувати інформа-

ційні системи, які у стратегічному менеджменті охоплюють таку інформацію: відомості про покупців; інформацію про виробництво; інформацію про персонал; інформацію про фінансові результати діяльності. Чимало представників міжнародного та національного бізнесу готують щоденні звіти про результати своєї діяльності. Щомісячні звіти про прибутки чи збитки – загальноприйняті у роботі підприємств, як і проведення щомісячних статистичних звітів.

Під час формування звітів, які даватимуть змогу контролювати стратегічний процес, підприємствам потрібно дотримуватись таких правил:

1. Інформація повинна містити не більше даних, ніж це потрібно для формування процесу, що відбувається. Зібрані матеріали повинні виокремлювати стратегічно значущі зміни і чинники, які потенційно вагомими для розвитку підприємства.
2. Звіти і статистичний збір даних мають бути своєчасними, щоб вчасно робити коректувальні дії і не перенавантажувати менеджерів зайвими відомостями.
3. Потік інформації повинен бути простим для сприйняття та аналізу. Інформація повинна сприяти роботі менеджера.
4. Інформація не повинна дивувати менеджера, вона повинна бути потрібною і достатньою для прийняття управлінського рішення.
5. Статистичні звіти повинні полегшувати виділення потрібних відхилень від плану, спрямовуючи таким чином увагу менеджерів на реалізацію відхилень від поставлених завдань розвитку компанії.

Стратегічна інформація повинна додавати впевненості у створенні сприятливої ділової атмосфери. Усі менеджери, задіяні у сфері стратегічного управління, повинні ідентифікувати проблему і вловити відхилення від плану до того, як вони почнуть вживати заходів з покращення виконання чи конкретизації стратегії.

Щоб задіяний у роботі персонал відчув велику особисту відповідальність, він повинен бути високомотивованим і добре заохочуваним до виконання роботи. Для цього потрібно використати весь арсенал заохочувальних мотивів до праці. Водночас, і політика, і практика мотивації, і заохочення до праці мають використовуватись творчо і бути тісно пов'язаними з факторами і цілями, які потрібні для успішного виконання стратегії.

Керівники підприємства у процесі реалізації стратегії повинні використовувати мотиваційний підхід, таким чином працівники проявлятимуть більший ентузіазм і самовідданість. А питання про те, як і яке заохочення використовувати, залежить від складності реалізації стратегічного плану. Кожному службовцю недостатньо буде переконання, наскільки важливе досягнення поставленої цілі та виконання плану для майбутнього підприємства. Розмови ніколи не сприяли і не сприятимуть довготерміновій віддачі працівників. Для цього керівництво має інтенсивно використовувати систему заохочень. Чим краще керівник розуміє, що найбільше мотивує службовця, тим більше він спирається на систему заохочень як на інструмент стратегічного плану, тим сильнішою буде зацікавленість працівника в результатах своєї діяльності. Паралельно з мотивацією, ніколи не повинен слабнути тиск на персонал для досягнення

цілей. Правда, цей тиск повинен поєднуватися з вагомою винагородою.

Висновки. Отже, виконання системи заохочень і винагород є найголовнішою зброєю менеджера у боротьбі за зацікавленість працівника у виконанні стратегічного плану, що в остаточному підсумку робить бізнес ефективнішим. У системі заохочень виділяють як матеріальні, так і моральні винагороди. Для того, щоб матеріальні винагороди були достатнім стимулом для роботи, потрібно виконувати такі умови:

1. Грошові винагороди повинні становити основну частину всіх компенсаційних виплат.
2. План винагород повинен розповсюджуватися як на менеджерів, так і на інших працівників.

3. Система винагород і заохочень повинна контролюватися особливо прискіпливо і справедливо.
4. Винагороди мають бути взаємопов'язаними з результатами роботи, які є складовою частиною стратегічного плану.
5. Кожен з досягнутих індивідуальних результатів роботи повинен включати оцінку персонального внеску працівника.

Перелік використаних джерел

- Kailiuk, Ye. M., Andriieva, V. M., & Hrynenko, V. V. (2010). *Stratehichnyi menedzhment: navch. posibn.* Khark. nats. akad. misk. hosp-va. Kharkiv: KhNAMH, 279 p. [in Ukrainian]
- Karlov, B., & Pripisnov, V. A. (Ed.). (1991). *Delovaja strategija: per. s angl.* Moscow: Jekonomika, 239 p. [in Russian]

О. И. Новоставская

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОСНОВА РАЗВИТИЯ ЭФФЕКТИВНОГО БИЗНЕСА

Исследована суть стратегического менеджмента как основа развития эффективного бизнеса. Определены основные и выделены ключевые компоненты стратегического менеджмента. Обоснованно составляющие стратегии, миссии и целей в контексте формирования стратегического менеджмента. Доказано, что самым сложным этапом стратегического управления в бизнесе является практическая реализация стратегии, поскольку необходимо правильно пройти через все уровни управления предприятия и быть учтены большинством ее подразделений. Особое внимание уделено информационным системам, так как для осуществления эффективного управления деятельности предприятия необходимо их профессиональное использование.

Ключевые слова: бизнес; миссия; цель; менеджеры; информационные системы; мотивация.

O. I. Novostavska

STRATEGIC MANAGEMENT AS A BASIS FOR EFFECTIVE BUSINESS DEVELOPMENT

Strategic management in terms of dynamic changes of the market environment is characterized by a high degree of risk in decision making. Successful business activity is getting increasingly dependent on the chosen strategies chosen by the governance and implemented by the managers of the company. Today, it is necessary for Ukraine's enterprises to form the development strategy that would allow maintaining sustainable competitive advantage in the long term period. Consequently, this necessity causes the purpose of our research that is to study the essence of strategic management as a basis for the development of effective business. The results of the study provide the set of rules and techniques for decision making, which the enterprise is governed by in its activity. First of all, we have determined that strategic management is the activity that is associated with the production of the goals and tasks of the company. Secondly, the main key components of strategic management are highlighted. After that, the components of the strategy, mission and objectives in the context of strategic management formation are grounded. The authors have proved that the most difficult stage of strategic management in business in the practical implementation of the strategy, since in necessary to properly go through all the levels enterprise management and to be included by the majority of its units. Special attention in paid to information systems, as in order to implement more effective management of the enterprise it is necessary to use them professionally. Finally, we have drawn the following conclusions. Since the significance for the implementation of effective business strategy occurs, it is recommended to follow certain rules, in particular: information should contain more data than it is necessary for the formation process which is in progress; all reports must be timely; the flow of information should be simple to understand and analysis; information should not surprise the manager, it should be necessary and sufficient for decision making; statistical reports should facilitate the necessary deviations from the plan and others.

Keywords: strategic management; business; mission; objective; manager; information systems; motivation.

Інформація про автора:

Новоставська Оксана Ігорівна, канд. філолог. наук, доцент, Львівський інститут економіки і туризму, м. Львів, Україна.

Email: noi73@i.ua